

mgr inż. Dominika Biardzka
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Czy zwinny oznacza skuteczny? Agile w praktyce

Streszczenie: W pracy przedstawiono skuteczność zastosowania zwinnych metodyk zarządzania projektami. Odniesiono się do danych statystycznych w celu porównania efektywności wykorzystania takiego podejścia w stosunku do rozwiązań klasycznych. Omówiono zagadnienia prowadzenia projektów, przedstawiono metodyki skupiające się na podejściu zwinnym. Na wybranych przykładach przedstawiono zastosowanie i wdrożenie Agile w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, metodyki zwinne

Abstract: This paper presents the effectiveness of agile project management methods. A reference to the statistical data in order to compare the efficiency of this approach in relations to traditional solutions is made here. The discussed issues of project management, present methods focusing on the agile approach. Selected examples show the application and implementation of the agile methodology in Polish enterprises.

Keywords: project management, agile methodology

Wstep

Każda organizacja ma konkretny cel i dokłada wszelkich starań, by go osiągnąć. Pracownicy w firmach są zatrudniani w nadziei, iż są osobami, które ten cel pomogą osiągać, jako najbardziej adekwatni do powierzanych im zadań. Muszą działać z powodzeniem – być skuteczni. Niejednokrotnie by tego dokonać, muszą korzystać z zaufanych i sprawdzonych narzędzi, jednym z nich są metodyki zarządzania projektami. Można przypuszczać, iż ze względu na zmienne otoczenie firmy, sposób postępowania, manager w takich przedsiębiorstwach powinien być ukierunkowany na łatwe i szybkie przystosowanie się do zmiennych warunków. Instrumenty, którymi posługują się ci ludzie, muszą być dostosowane do takich warunków lub umieć odpowiadać na nie. Łatwość przystosowania jest cechą charakterystyczną metodyk zwinnych, a zatem czy takie podejście jest skuteczne?

Zarządzanie projektami

Pod koniec XX w. w wyniku rozwoju gospodarczego, ekonomicznego, politycznego i społecznego zaczęła się kształtować dziedzina zarządzania projektami. Pierwszych wzmianek na ten temat można się doszukiwać w histo-

rycznych doniesieniach na temat budowy kolei transkontynentalnej w Stanach Zjednoczonych, następnie w przykładach z zarządzania wojskiem oraz zapasami w czasie II wojny światowej. W XXI w. zarządzanie projektami osiągnęło formę ułatwiającą prowadzenie przedsięwzięć w takim stopniu, że została zaadaptowana w środowisku biznesowym, by wspierać trzon kierowniczy w osiąganiu celów firmy. Obecnie wraz z rozwojem gospodarki można zaobserwować wzrost znaczenia projektów w ramach organizacji, w których powstają wyspecjalizowane działy zajmujące się tą tematyką, w wyniku czego dużą wagę przykładają do tego, w jaki sposób zarządzanie projektami pomaga w przystosowaniu się do ciągle zmieniających się warunków otoczenia organizacji oraz jakie oferuje korzyści.

Warto zatrzymać się chwilę przy pojęciu projektu, które można scharakteryzować jako jednorazowe, złożone przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia celu. Bardziej rozbudowana definicja mówi, iż jest to sekwencja niepowtarzalnych zadań podejmowana z zamiarem osiągnięcia celu w określonym czasie, z wykorzystaniem dostępnych zasobów, w ramach założonego budżetu¹. Projekt podzielony jest na fazy kontroli i zamknięcia, które mogą się cyklicznie powtarzać.

Analizując definicję pojęcia „projekt” można wyróżnić cztery podstawowe cechy:

1. Zorientowanie na cel – wszelkie działania podejmowane są ze względu na potrzebę osiągnięcia celu, którego realizacja jest jednoznaczna z zakończeniem projektu.
2. Unikatowość – zakres projektu lub jego część musi być niepowtarzalna, zdobyte doświadczenie nie może zostać powtórzone konfiguracją tych samych czynności w kolejnym przedsięwzięciu. Cecha ta wpływa na kreatywne podejście do każdego projektu i rozpatrywanie jego zagadnień indywidualnie, a nie schematycznie.
3. Złożoność – projekt należy traktować kompleksowo, nie można odseparować jego części, tak by była niezależna od reszty. Wszystkie elementy są ze sobą połączone i wzajemnie na siebie oddziałują, co powoduje, iż zmiana jednego pociąga za sobą zmianę innego.
4. Określoność w czasie – projekt zawsze ma swój początek i koniec, jest realizowany w skończonym przedziale czasowym.

Zarządzać projektami można na wiele sposobów, zwanych metodykami. W ujęciu klasycznym można wyróżnić podejścia:

1. Waterfall – model kaskadowy jest podzielony na fazy, w których dane wyjściowe jednej z nich są danymi wejściowymi fazy kolejnej. Niezbędne jest stworzenie kompleksowego planu działania oraz określenie celów.
2. V-model – opiera się na walidacji i weryfikacji. Kolejny etap zaczyna się dopiero po ukończeniu poprzedniego, a produkt jest sprawdzany równoległe z etapem jego rozwoju. Cechuje się rozbudowaną fazą testów.

Stosowanie takich metod jest obarczone prowadzeniem obszernej dokumentacji na każdym z etapów rozwoju projektu. W wyniku dużej ilości spotkań i osób

¹ M. Wirus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2014, s. 11.

w nich uczestniczących, tworzą się liczne powiązania i zależności, co ostatecznie utrudnia podejmowanie decyzji.

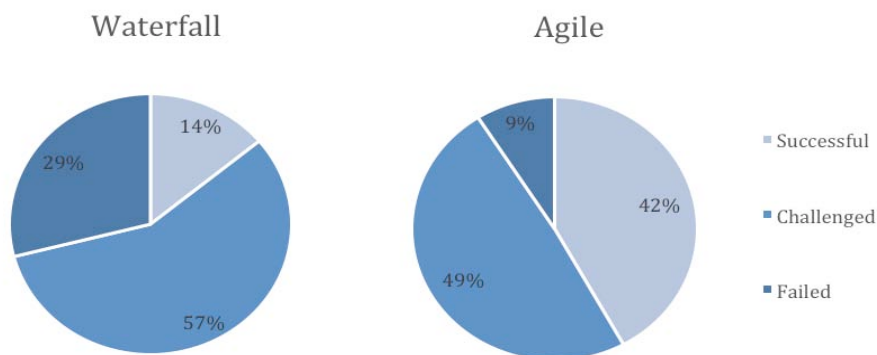
Wśród nowoczesnych rozwiązań można wyróżnić:

1. Rolling-Wave Planning – proces progresywnego planowania projektu w fazach, które nie są szczegółowo opisywane. Uważa się, że plan jest marnowaniem zasobów i nie można zaplanować tego, czego się jeszcze nie wie. Jest on więc budowany w czasie trwania projektu, gdy kolejny szczegół staje się dostrzegalny.
2. Lean i Agile – celem tych metodyk jest maksymalizacja wydajności, by zwiększyć lub utrzymać wartość ważną dla klienta przy mniejszym nakładzie pracy. Dzięki możliwości częstej walidacji części produktu i wymagań, takie rozwiązanie dużo łatwiej przystosowuje się i lepiej odpowiada klientowi. Osoba, która wymaga, weryfikuje wykonaną pracę. Metody bazują na bezpośredniej komunikacji członków małych, samowystarczających zespołów.
3. Customer-centric – skoncentrowanie na trójkącie wyrażającym zależność czasu, kosztów i zakresu projektu. Jest to podejście czysto teoretyczne mówiące, że im więcej zasobów, tym projekt można ukończyć szybciej, tak jakby był to system mechaniczny².

Powyższe metodyki nie powodują koncentracji osób realizujących projekt na tworzeniu obszernych dokumentacji, co jest zarówno plusem, jak i minusem. Między innymi dzięki tej cesze umożliwiają wprowadzanie zmian w wymaganiach w czasie pracy nad danym projektem, co nie jest możliwe w podejściu klasycznym. Na rysunku 1 można zaobserwować, jak duży odsetek projektów zgodnie z metodyką zwinną zakończył się powodzeniem. Znaczną liczbę projektów zgodnie z metodyką Agile udało się skutecznie dostarczyć klientowi, jest to trzy razy więcej niż w podejściu klasycznym.

Elementem związanym z klientem są jasno sprecyzowane wymagania. Jest to etap występujący w początkowej fazie projektu, lecz niezmiernie ważny dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Od wymagań zależy model efektu końcowego, do jakiego należy dążyć. Jeśli nie zostaną one poprawnie zdefiniowane, projekt ma nikłe szanse powodzenia i jest to właśnie główny czynnik niepowodzeń projektów. Jednym z najwyższej ocenianych czynników sukcesu jest udział klienta w projekcie. Może on we wczesnej fazie zasugerować potrzebę wprowadzenia zmian, gdyż to zamawiający jest osobą, która na co dzień będzie wykorzystywała gotowy produkt, dlatego też najlepiej wie, czego od danego rozwiązania oczekuje. Może także zwrócić uwagę na elementy, które nie są oczywiste dla osób wykonujących projekt lub wskazać specyficzną kulturę, zachowanie pracowników, mające wpływ na ostateczny wygląd poprawnie zbudowanego rozwiązania. Jak można zaobserwować na rys. 2 i 3, czynniki będące kluczowymi do osiągnięcia sukcesu są jednocześnie elementami głównego ryzyka i przyczyniają się w największym stopniu do niepowodzeń w prowadzonych projektach.

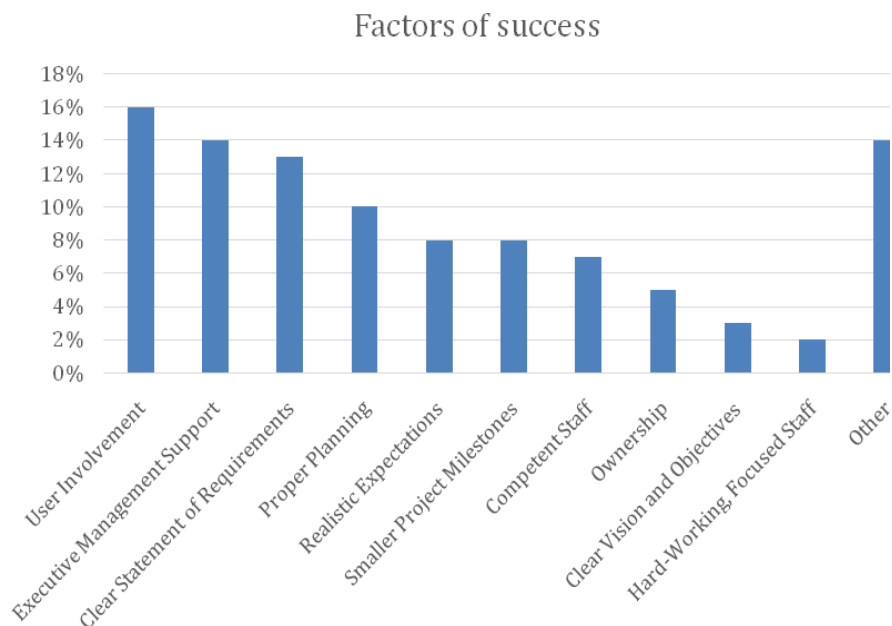
² Five new trends in project management that enterprises simply can't ignore. Mattias Hällström 2013.



Rys. 1. Porównanie ukończenia projektów w metodologiach Waterfall i Agile

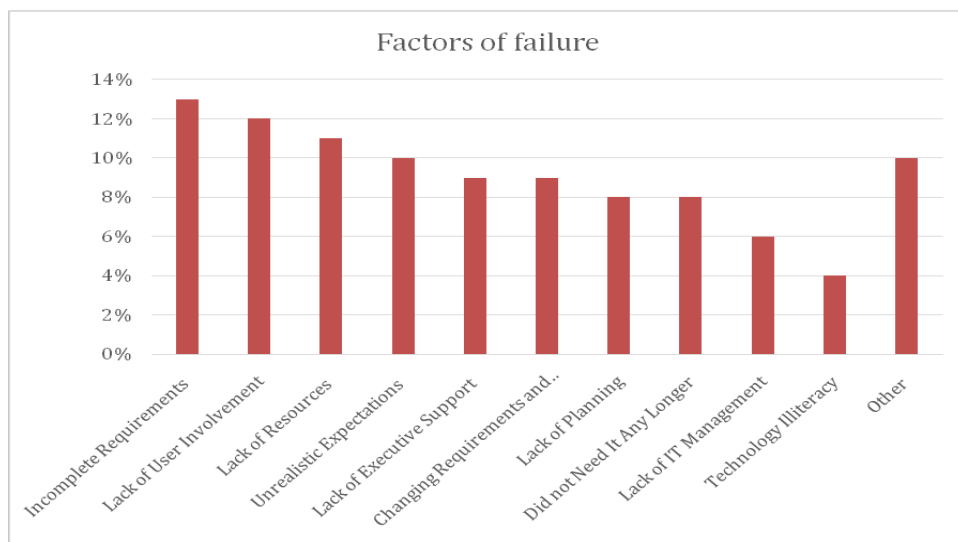
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „The CHAOS Manifesto”, The StandishGroup, 2012.

Warto także przyrzeć się czynnikom mającym wpływ na realizację projektu, gdyż mogą się one okazać kluczowe dla całego przedsięwzięcia.



Rys. 2. Czynniki sukcesu projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure, ImanAttarzadehSiew Hock Ow, Uniwersity of Malaya, 2008.



Rys 3. Czynniki niepowodzeń projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure, ImanAttarzadehSiew Hock Ow, Uniwersytet Malaya, 2008.

Agile

Metodyki zwinne inaczej zwane Agile wywodzą się z „Manifestu zwinności” (*Agile Manifesto, Manifesto for Agile Software Development, 2001*) – jest to deklaracja wspólnej filozofii realizacji projektów wytwarzania oprogramowania. Przedstawia ona wartości, które zostały określone przez jej autorów jako najważniejsze przy rozwoju i tworzeniu kodu. Pod Manifestem, który był odpowiedzią na niską efektywność klasycznego kaskadowego (*waterfall*-owego) podejścia, podpisało się 17 osób.

Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania:

*Wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonywania tej pracy.
W wyniku tych doświadczeń przedkładamy:*

Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia.

Działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację.

Współpracę z klientem ponad formalne ustalenia.

Reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

*Doceniamy to, co wymieniono po prawej stronie,
jednak bardziej cenimy to, co po lewej³.*

³ <http://agilemanifesto.org/iso/pl/>

By zrozumieć istotę Manifestu, należy zapoznać się z preambułą oraz uwagami końcowymi. Podkreślić należy, iż nie neguje on ważności procesów, narzędzi, dokumentacji, formalizacji oraz planów. Zauważa on jednak, iż są elementy, na jakie trzeba zwracać baczniejszą uwagę. „Manifest zwinności” został uzupełniony o 12 zasad, które szerzej obrazują jego filozofię.

„Kierujemy się następującymi zasadami:

1. Naszym priorytetem jest zapewnienie satysfakcji klientów poprzez szybkie i ciągle udostępnienie wartościowego oprogramowania.
2. Nie obawiamy się zmian wymagań nawet na późnych etapach rozwoju. Zwinne procesy pozwalają wykorzystać zmiany do zapewnienia klientom przewagi konkurencyjnej.
3. Często udostępniamy działające oprogramowanie (w odstępach od kilku tygodni do kilku miesięcy), przy czym preferujemy jak najkrótsze terminy.
4. Odbiorcy i programiści muszą regularnie współpracować ze sobą w czasie trwania projektu.
5. Budujemy projekty wokół zmotywowanych jednostek. Należy zapewnić im środowisko i zaspokajać potrzeby oraz ufać, że wykonają powierzone zadania.
6. Najbardziej wydajna i efektywna metoda przekazywania informacji zespołowi programistycznemu i w obrębie niego to rozmowy twarzą w twarz.
7. Działające oprogramowanie to główny wyznacznik postępów.
8. Zwinne procesy promują zrównoważony rozwój. Sponsorzy, programiści i użytkownicy powinni móc zachować stałe tempo pracy.
9. Ciągłe poświęcanie uwagi technicznej doskonałości i dobremu projektowi zwiększa zwinność.
10. Niezwykle istotna jest prostota, czyli sztuka maksymalizowania liczby zadań, których nie trzeba wykonywać.
11. Najlepsze architektury, wymagania i projekty są efektem pracy samodzielnie organizujących się zespołów.
12. W stałych odstępach czasu zespół określa, jak może zwiększyć wydajność, a następnie w odpowiedni sposób usprawnia i dostosowuje swe działania”⁴.

Zasady te są bardzo ogólne, jednak wystarczające, by zapewnić realizację projektu w sposób dostosowany do pojawiających się zmian. Powyższe reguły ukierunkowują na programowanie iteracyjne realizowane w krótkich, ustalonych cyklach. Prezentują nowe podejście do współpracy osób zaangażowanych w projekt. Reguły Manifestu kładą duży nacisk na samodzielną organizację pracy zespołu, tak by osiągnąć najwyższą efektywność i współodpowiedzialność.

Jak pokazują badania QSM Associates⁵, zespoły działające zgodnie z Agile dostarczają produkt o 37% szybciej niż ich koledzy posługujący się innymi metodami. Wraz z rozwojem projektu zwiększa się wiedza członków

⁴ <http://agilemanifesto.org/iso/pl/principles.html>

⁵ QSM Associates, „The Agile Impact Report”, 2008.

zespołu wynikająca z retrospekcji, co wpływa na jakość i efektywność przedsięwzięcia w kolejnych iteracjach. Szacuje się, iż 92% zespołów uzyskuje poprawę w ten sposób, a 99% zespołów utrzymuje stały kontakt z właścicielem biznesowym, co przekłada się na poprawę jakości współpracy⁶. Według „Agile Realities”⁷ aż 42% firm technologicznych zaobserwowało wzrost satysfakcji klientów po zastosowaniu Agile. Poprawa ta dotyczy także relacji z klientami i partnerami zewnętrznymi. Ogromnym plusem tej metodyki jest możliwość dynamicznej zmiany priorytetów w czasie trwania projektu, co odczuwa 92% respondentów „State of Agile”⁸. Należy podkreślić, iż zaledwie 9% projektów prowadzonych zgodnie z Agile kończy się niepowodzeniem, natomiast w przypadku metodyk kaskadowych jest to aż 30%⁹.

Scrum

Wśród metodyk zwinnych zarządzania projektami informatycznymi wyróżnia się m.in.:

1. Programowanie ekstremalne (ang. *eXtreme Programing*, XP),
2. Scrum,
3. AUP (ang. *Agile Unified Process*),
4. XPrince (ang. *Extreme Programming in Controlled Environments*)¹⁰.

Jedną z najbardziej popularnych metodyk jest Scrum (pol. młyn). Swoją nazwę zawdzięcza formacji wykorzystywanej przez graczy w rugby. Podejście to w sposób pełen opisuje iteracyjną i przyrostową realizację projektów. Oferuje zespołowi konkretny oraz spójny zestaw metod i narzędzi służący do realizacji zadań, pozwalając jednocześnie na dużą swobodę w ich doborze i dostosowaniu do wymagań. Członkom zespołu nadaje się role, które może odgrywać jedna lub więcej osób:

1. Właściciela produktu (ang. *Product Owner*) będącego sponsorem lub przedstawicielem klienta. Jest on odpowiedzialny za kwestie biznesowe projektu, tworzy rejestr produktu (ang. *Produkt Backlog*), listę wymagań,
2. Mistrza (ang. *Scrum Master*) – osobę odpowiedzialną za kontrolę procesu realizacji projektu, osobę będącą coachem.
3. Członka zespołu – osoby realizujące wymagania
4. Interesariusza – osoby zainteresowane, ale niezaangażowane w sam projekt.

Scrum opiera się na krótkich cyklach twórczych zwanych sprintami. Na początku każdego sprintu tworzona jest, na podstawie zaległości produktowych, lista zadań sprintu, zwana rejestrem sprintu (ang. *Sprint Backlog*). Rejestr zadań nie jest zmieniany w trakcie sprintu. Każdego dnia odbywa się poranne spotkanie (ang. *Sprint Meeting*), zwane także codziennym młynem (ang. *Daily*

⁶ „How Agile Are You”, SurveyResults, 2013.

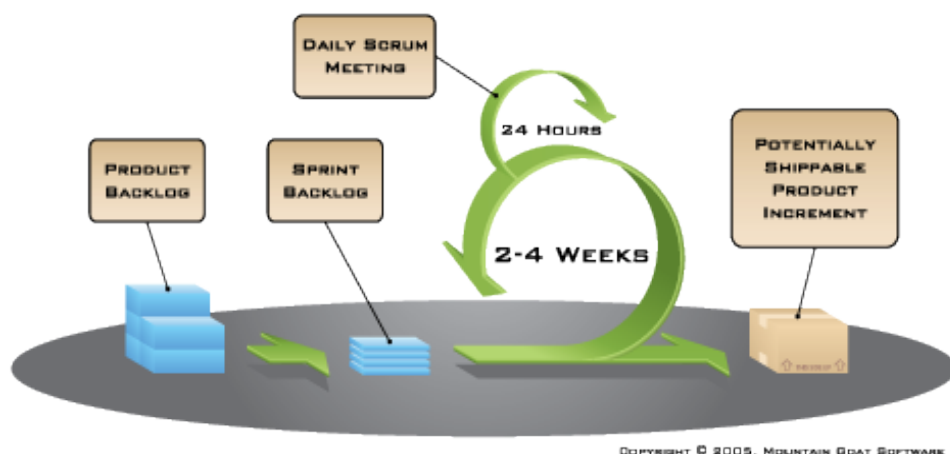
⁷ VokeInc., „Agile Realities”, 2012.

⁸ Version One, „State of Agile”, 2014.

⁹ „The Chaos Manifesto”, 2013.

¹⁰ M. Miłoś, M. Borys, M. Plechawska-Wójcik, *Współczesne technologie informatyczne. Metodyki zwinne wytwarzania oprogramowania*, Lublin 2011.

Scrum). Spotkanie to jest krótkie, do 15 minut, poświęcone omówieniu zadań zrealizowanych poprzedniego dnia, problemom pojawiającym się przy ich realizacji oraz zadaniom do realizacji danego dnia. Sprint kończy się dostarczeniem działającego fragmentu oprogramowania oraz jego prezentacją na spotkaniu inspekcyjnym (ang. *Sprint Review*). Ostatnim etapem jest retrospekcja sprintu (ang. *Sprint Retrospective*), realizowana na spotkaniu retrospektywnym (ang. *Postmortem Meeting*). Poszczególne sprinty są planowane na specjalnym spotkaniu planistycznym sprintu (ang. *Sprint Planning Meeting*) trwającym nie dłużej niż cztery godziny.



Rys. 4. Etapy Scrum

Źródło: <http://www.mountaingoatsoftware.com/agile/scrum/images>

Agile w praktyce

W szybko zmieniającym się świecie potrzeba ludzi, którzy w taki sposób umieją przystosować firmę, by odpowiadała na nowe wyzwania i umiała się odnaleźć w przeobrażającej się rzeczywistości. Odpowiedzialność taka spoczywa na kierownikach i dyrektorach, którzy tak jak Krzysztof Dąbrowski – CIO Grupy Allegro – są prekursorami zmian¹¹. Współcześni managerowie muszą skutecznie realizować cele oraz strategię organizacji, efektywnie pełnić swoje obowiązki i wszystko to robić skutecznie. Niezbędne jest posiadanie umiejętności analitycznych w celu rozwiązywania złożonych problemów zarządczych, a wszystko to w niepewnych warunkach.

Gdy na przełomie 2009 i 2010 roku wprowadzano do firmy Allegro zarządzanie projektami, była ona start-upem. Wybrane wtedy podejście waterfallowe było odpowiednie i wystarczające dla szybko rozwijającej się organizacji potrzebującej stabilizacji i silnego filaru dla dużej ilości nowych projektów. Szybko oka-

¹¹ CIO Magazyn Dyrektorów IT, 05/3013, Jesteśmy Allegro!

zało się, że takie podejście się nie sprawdza. Zbyt duża formalizacja oraz odseparowanie IT od biznesu pogłębiało problemy wewnątrzorganizacyjne. Znacząco wydłużył się czas dostarczenia produktu. Dla Grupy Allegro jako jednego z największych software house w Polsce był to okres bardzo trudny, wymagający szybkiego działania. Ponadto zarząd ogłosił bardzo ambitną strategię rozwoju serwisu, a tego nie dało się osiągnąć stosując dotychczasowe metody. W tym czasie Krzysztof Dąbrowski zaczął forsować podejście Agile, by dać możliwość rozwiązania piętrzących się problemów. Był to pierwszy etap zmian. Jako metodyka zwinna został wybrany Scrum. Jego wdrożenie rozpoczęto na wydzielonym fragmencie organizacji. Stworzono zespół pod kryptonimem Alfa i odseparowano go w celu umożliwienia mu pracy. Niestety projekt ten nie powiódł się. Mocno sformalizowana waterfallowa organizacja nie była przygotowana na współpracę w myśl nurtu Scrum. Zespół Alfa pracował w tygodniowych sprintach, których elementy odwoływały się do działów pracujących zgodnie z podejściem klasycznym, co oznaczało oczekiwania na uwolnienie zasobów tych departamentów, a na to dobrze działający Scrum pozwolić sobie nie może. Dodatkowo zespół Alfa dopiero zdobywał doświadczenie i obycie w metodyce Agile. Okazało się jednak, że nowatorski projekt mimo niepowodzenia wywarł ogromne wrażenie. Pracownicy Grupy zrozumieli, iż jest sposób skuteczniejszy i efektywniejszy od aktualnie wykorzystywanego oraz że jego wprowadzenie wymaga wspólnej pracy i zaangażowania wszystkich działów firmy. Zarządzanie projektami w całości przeniesiono więc do działu IT. Następnie przeszkolono wszystkie osoby biorące udział w wytwarzaniu produktów z metodyki oraz zaprzestano stosowania dotychczas obowiązującego podziału IT-biznes. Przydzielono role poszczególnym osobom w oparciu o dogmaty Scrum, a tym samym zatarto podział waterfallowy. Organizacja postanowiła odejść od dorobku firmy skacząc na głęboką wodę jednocześnie nie formułując w pełni samej transformacji. Powołano zespół transformacyjny, którego członkami zostali przedstawiciele obszarów wytwarzających oprogramowanie, wybrano Scrum mastera, którym został dyrektor jednego z obszarów IT wdrażający wcześniej Scrum w oddziale w Toruniu. Przed jednostką tą postawiono wyzwanie dostarczenia produktu jakim było stworzenie nowego sposobu wytwarzania oprogramowania, co udało się osiągnąć w 9 miesięcy. Cały model został powtórzony we wszystkich spółkach firmy tj. PayU, która swoją wielkością w ówczesnym czasie dorównywała wielkością Allegro.

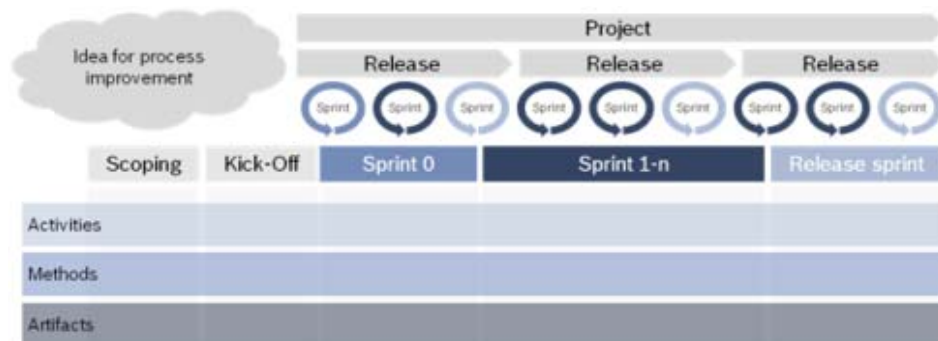
W połowie 2013 roku Grupa przeszła do drugiego etapu zmian – modernizacji głównej platformy i architektury transakcyjnej Allegro. Faza ta także prowadzona była w myśl metodyki Scrum. Rozpoczęto analizę kodu serwisu. Około 20% z produkcyjnego serwisu powstało w pierwszych latach funkcjonowania firmy i trudno było jednoznacznie stwierdzić, czy jest to spowodowane doskonałością tych elementów, czy może zaszłością, której programiści boją się dotknąć z obawy przed nieoczekiwanymi skutkami. Następnie rozpoczęto konsolidację rozwiązań stosowanych przez Grupę w różnych krajach oraz decentralizację architektury. Władzę nad poszczególnymi serwisami przekazano, po ich wydzieleniu, do powołanych w tym celu zespołów, by łatwiej było nimi zarządzać. Produkty te obecnie są od siebie oddzielone i niezależne, a punktem styku jest wspólne API. W ten sposób stworzono serwis logowania oraz platformę charytatywną realizującą coroczne aukcje WOŚP, których sukces stał się potwierdzeniem,

iz Allegro może przejść do tworzenia nowej architektury głównego serwisu. Za-debiutował on równolegle do wciąż działającego klasycznie wyglądającego serwisu, dzięki czemu użytkownicy mogli testować i zgłaszać propozycje zmian i usterek.

Równolegle do powyższych etapów zaczęto modernizować infrastrukturę IT, głównym elementem była migracja Data Center z Frankfurtu do Krakowa. Przewidywano także, iż w najbliższym czasie pojawi się potrzeba przeniesienia infrastruktury z Poznania. Założenia tego projektu były bardzo ambitne – pełna redundancja systemów w czasie trwania projektu, zniwelowanie błędów popełnionych podczas migracji do wartości błędu statystycznego. Projekt był bardzo złożony i wymagał precyzyjnej organizacji. Wprowadzono zmiany konfiguracji sieci, a przeniesienie kolokacji do Polski wpłynęło na obniżenie kosztów prądu, gdyż jest on tańszy w naszym kraju. Zmniejszenie odległości geograficznej między centrami pozwoliło zmniejszyć opóźnienia między nimi o 10 ms, a to z kolei pozwoliło na wdrożenie nowych technologii replikacji danych. Wszystkie te przedsięwzięcia umożliwiły start projektowi chmury hybrydowej, która opiera się na dwóch serwerowniach świadczące usługi wysokiej dostępności w modelu active-passive.

Tak wiele zmian przyczyniło się do rozwoju kompetencji pracowników Grupy, które stały się unikatowe. Sama firma korzysta z wielu własnych rozwiązań, gdyż na rynku nie było odpowiedniego produktu. Udało się wprowadzić standaryzację IT mimo rozproszonej struktury organizacyjnej między miastami Europy Środkowo-Wschodniej. Wszystkie zmiany doprowadziły do przyspieszenia technologicznego i biznesowego Grupy Allegro, ale nie wydarzyłyby się one, gdyby nie Krzysztof Dąbrowski.

Mimo iż metodyki zwinne dopiero kielkują w Polsce, wiele firm rozpoczyna od zastosowania ich na potrzeby konkretnego projektu. W TUIR Warta S.A. do realizacji projektu wdrożeniowego nowej platformy likwidacji szkód wybrano Agile¹².



Rys. 5. Agile BPM

Źródło: <https://www.bosch-si.com/services/methodology-architecture/agile-bpm-project-methodology/agile-bpm-project-methodology.html>

¹² CIO Magazyn Dyrektorów IT, 03/2014, Agile: boks zmienia się w taniec.

W celu przeprowadzenia jednego z największych projektów w PZU, stworzenia nowego systemu polisowego, wybrano także metodykę zwinną¹³. Zatrudniono specjalistów, powołano zespoły i uruchomiono projekt Everest. Innym przedsiębiorstwem z branży finansowej wykorzystującym Agile jest Societe Generale, które dysponuje własnym działem zarządzania projektami w oparciu o to podejście. Wszystkie projekty w tej firmie zarówno w Polsce, jak i na świecie wykorzystują Scrum. Wiele firm tworzy własne metodyki w oparciu o Agile, przykładem może być Microsoft Polska, który daje wybór swoim pracownikom. Mogą oni wykorzystywać wewnętrzną metodykę Microsoft Solution Framework (MSF) lub ustandaryzowany już Scrum. Także firma Bosch rozszerzyła na swoje potrzeby metodykę IBPM o zwinne podejście tworząc Agile BPM¹⁴.

Podsumowanie

Określenie skuteczności w odniesieniu do metodyk jest złożonym zagadnieniem, gdyż żadne znane dziś podejście do zarządzania projektami nie pozwala na 100% realizację z sukcesem wszystkich przedsięwzięć prowadzonych w danej metodzie lub z wartością zbliżoną. Dane statystyczne ukazują jednak aktualną przewagę zwinnych metodyk nad kaskadowymi. Ma na to największy wpływ możliwość zmiany wymagań w czasie trwania projektu. Ze względu na to oraz na fakt, że nie zawsze ostateczny wygląd oczekiwanego projektu jest znany, podejście Agile cieszy się coraz większym powodzeniem w Polsce także wśród kierowników oraz dyrektorów. Zgodnie z powyższymi danymi można stwierdzić, iż zwinny oznacza skuteczny na tle aktualnie znanych metod i występujących problemów.

Bibliografia

- Attarzadeh I., Siew Hock Ow, *Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure*, Uniwersity of Malaya, 2008.
- Biniak Z., *Wybrane aspekty zarządzania projektem informatycznym*, Warszawa 2010.
- CIO Magazyn Dyrektorów IT, 05/2013, Jesteśmy Allegro!
- CIO Magazyn Dyrektorów IT, 03/2014, Agile: boks zmienia się w taniec.
- CIO Magazyn Dyrektorów IT, 04/2013, Cel i Marzenie.
- CIO Magazyn Dyrektorów IT, 04/2014, Wdrożenie BPMS zaczyna się od głowy.
- Hällström M., *Five new trends in project management that enterprises simply can't ignore*, 2013.
- „How Agile Are You”, SurveyResults, 2013.
- M Associates, „The Agile Impact Report”, 2008.
- Miłosz M., Borys M., Plechawska-Wójcik M., *Współczesne technologie informatyczne. Metodyki zwinne wytwarzania oprogramowania*, Lublin 2011.

¹³ CIO Magazyn Dyrektorów IT, 04/2013, Cel i Marzenie.

¹⁴ CIO Magazyn Dyrektorów IT, 04/2014, Wdrożenie BPMS zaczyna się od głowy.

„The CHAOS Manifesto”, The StandishGroup, 2012.

„The CHAOS Manifesto”, The StandishGroup, 2013.

VokeInc., „Agile Realities”, 2012.

Version One, „State of Agile”, 2014.

Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., Zarządzanie projektami,
PWE, Warszawa 2014.